

1^{ère} Partie : Les fondements du Management.

Chapitre 1 : Les caractéristiques fondamentales du Management

Le terme moderne du Management est défini comme la conduite, la direction d'une E/S. Le verbe manager prends le sens de diriger et donc de manier. On parle de manager des personnes dans le travail de gestion, on peut parler également de gouverner, administrer et aménager.

Plus généralement le Management est défini comme l'ensemble des activités de direction d'une E/S. Selon l'économiste Thietard, Il a même "action" en arts ou manière de conduire une organisation de la contrôler de la planifier dans son développement et de la diriger.

Le Management peut donc se concevoir comme une démarche traditionnelle par laquelle les ressources physiques, financières et humaines sont converties vers la réalisation des buts poursuivies. Cette démarche se traduit

suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à obtenir un rendement optimale conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués (concernés) liés à une réalisation socioéconomique.

Le Management nécessite l'emploi de toutes les facultés. Par ailleurs on parle de Management opérationnel et stratégique. Ce dernier renvoie au fonction de direction de l'E/S.

Pour mieux saisir la spécificité du Management décrivant ces caractéristiques fondamentales :

A - Le Management est généralement identifié à la performance d'un groupe : (OCP - RAM...)

B - Le Management a des fonctions agissantes : en effet le Manager prends des fonctions interdépendantes et qui font une idée d'ensemble.

C - Le Management évolue dans cycle continue : Pour assurer la poursuite des affaires de l'E/se le cycle managérial c-à-d planifier, organiser, diriger et comprendre le cycle, ceci se renouvelle constamment dans le temps.

D - Le Management est à la convergence de deux courants : La rationalisation et l'humanisation de la gestion :

En guise de rationalisation : Le Management a développé une gamme de techniques et de méthodes le tout pour accroître l'efficience du rapport intrants / extrants.

D'autre part il s'inscrir de façon substantielle des sciences humaines pour susciter (créer) la collaboration motivée du personnel et pour relever la qualité de vie et le bien être collectif.

E - Le Management est à la fois Science et Art : Il s'identifie à un ensemble organisé de connaissance et à un exercice d'habileté particulière (art) en plus de l'aspect conceptuel le Management implique les qualités propres à l'action et des aptitudes à obtenir des résultats. Un équilibre judicieux entre ces deux groupes d'éléments doit être envisagé pour l'acquisition et la mise en œuvre d'un savoir-faire pertinent. Pour l'homme d'Etat Américain

"Robert McNamara" "Le Management est le plus créateur des arts. c'est l'art des arts, c'est l'art d'organiser les talents"

F - Le Management est une application universelle : Partout où il ya des ressources à gérer des décisions à prendre des activités à coordonner.

Cependant des différences de degré et de formes apparaissant selon :

- Les secteurs de l'E/se.
- Les sortes de l'E/se
- Les niveaux hiérarchiques
- Les types de société

Chapitre 2

Le Management est chargé de conduire des tâches coordonnées de plusieurs personnes et de mener les activités, cette fonction est très ancienne dans l'histoire de l'humanité, cependant elle a connu un changement radical dont la manière d'organiser le travail depuis la révolution industrielle.

Section I : la conception traditionnelle

Elle repose sur le schéma classique de la spécialisation fournie par Taylor : Les chefs décident et pensent et les ouvriers exécutent. L'art de la direction est ainsi l'art de donner des ordres et de les faire exécuter. Le Management c'est l'art de faire passer les idées dans les mains des main-d'œuvre. On cherche donc à développer des "automatismes".

Mais les opérations et les contextes évoluent et se compliquent en effet les stagnations et les failles que les E/S qui continuent d'opérer selon les pratiques et habits de la raison sans se soucier des méthodes modernes de gestion. Ceci est d'autant plus vrai que les organisations sont de nos jours soumises à une multitude de changements et de contraintes :

- Les innovations technologiques

- La professionnalisation du personnel

- La radicalisation syndicale

- La concentration des capitaux

- et de la consommation

- L'intervention de l'Etat

- Les pratiques administratives qui peuvent rendre l'E/S très vulnérable quant à sa survie.

Section 2: exigences Management Contemporain.

Si dans la conception traditionnelle l'accent est mis sur les aspects organisationnelles du Management dans la conception moderne c'est le développement, la capacité d'adaptation p face à la diversité et à l'œuvre évolution qui est mise en exergue. (évidence). Le Management c'est l'art de mobiliser et de stimuler l'intelligence de tout le monde de l'E/se au service d'un projet ou sous cette angle la direction de l'E/se doit mobiliser les salariés et les impliquer dans la vie de l'E/se et la tâche essentielle de Manager est de tirer partie (tirer profit) les ressources surtout humaines non exploitées; il encourage la participation dans les questions importantes en élargissant l'autonomie et le contrôle personnel chez ces subordonnés.

En fait le Management contemporain est antitaylorien puisqu'il exige du dirigeant une capacité d'écoute de ses subordonnés et l'abandon d'une autorité fondée sur la seule hiérarchie.

Section 3: Le profil type du Manager. Comment peut se concevoir le profil type du manager contemporain?

Des habilités et des compétences sont nécessaires selon les différents niveaux:

a. La compétence technique:

b. Le sens de l'action (actif, dynamique...)

c. La compétence sociale: (à l'écoute des problms sociaux...)

d. " Conceptuelle (des idées pour l'E/se, les ouvriers...)

La compétence s'apprend et se développe chez les individus avec les méthodes et cas. Les apprentis sont en mesure de vivre de façon accélérée, une gamme variée de situation problématique des programmes de formation au Management qui partent à développer.

moins les qualités d'action et d'E/se

Chapitre 3: Pourquoi l'étude du Management?

Le Management des E/se dépend de l'influence de plusieurs phénomènes économiques, sociaux, techoscientifiques et ... environnementaux.

Les facteurs qui influencent au premier chef la direction de E/se sont liés entre eux. Cependant deux dimensions prennent pas sur les autres causes. Il s'agit de la mondialisation accélérée des activités humaines et de la puissance croissante de la techno science, ici les multiples sciences sont considérées dans leur application technique l'une et l'autre se concurrencent et intensifient.

En effet la mondialisation qui se traduit par une globalisation des marchés (les produits chinois) oblige les dirigeants de l'E à chercher des débouchés de + en + éloigné de même elle le obligent à acquérir des ressources, des matières premières, des composants de + en + lointains. La globalisation traduit l'imbrication des stratégies des firmes et les politiques économiques nouvelles, voire même macro-régionales.

Quant à la techno science elle multiplie les p dans tous les domaines de savoir & physique, biologie ... La fameuse règle, tous ce qui est techniquement faisable doit être réalisé et largement pratiqué par tout les agents du progrès c-à-d les entrepreneurs, les chercheurs et même les responsables techniques.

La recherche des capitaux (financiarisation) est devenue prioritaire à la circulation rapide des capitaux.

Enfin la concurrence se renforce désormais la rivalité porte sur l'acquisition des ressources financières technologiques et humaines, c-à-d des savoir-faire et mieux encore le savoir-être

dans un cadre international dont les limites reculent.

Les 8 rôles types d'une équipe efficace : profils de Belbin

À la bout de 10 années de recherche le professeur Belbin a identifié 8 rôles d'équipes qui assemblés peuvent constituer une équipe solide et très efficace, huit forces qui s'additionnent aide à compenser les faiblesses des autres et contribuent à un accès efficace au solution.

Un membre d'équipe a un impact sur le groupe à deux niveaux :

1/ En tant que spécialiste métier apporteur de connaissance et de compétence particulière . ex : le comptable , le commerciale ...

2/ Du fait de son rôle au sein de cette équipe de l'art dont est la manière de mettre sa personnalité et ses traits de caractère au service d'une équipe :

I - the chairman :

Le meneur de l'équipe et aussi l'araignée au centre de la toile - il réussit à rallier (convaincre) les gens sur une opinion et à créer un consensus.

- Il agit de façon orientée et directe , il n'a pas peur de prendre des décisions .

- Il recueille les idées des autres gens de l'équipe , il permet à chacun d'apporter au mieux son énergie .

- Il est assez solide pour écarter des conseils inadaptés .

- Il ~~manisque~~ a tendance de prendre parfois des décisions trop rapidement sans avoir été jusqu'au fond du problème

II - the designer / the Shaper :

Le modelleur ou le travailleur constructif

- Il apporte une forte contribution au processus de décisions
il cherche toujours le noyau du problème et stimule

- les actions et les progrès nécessaires à l'évolution du processus
- Notre "designer" n'a pas peur de présenter des opinions contraires même si cela peut le placer en position minoritaire.
- Il est parfois perçu comme quelqu'un d'autoritaire impatient et bosculant.
- Il est fortement productif en situation de stress et de cadence de travail élevée.

III - The generator :

le créatif :

- Il dispose de bonnes capacités d'imagination il est original
- Il inspire et stimule son environnement, il évite les évidences et cherche toujours de nouvelles perspectives.
- Il a parfois tendance à trop s'immerger dans ses idées et ainsi perdre le contact avec la réalité.
- Il crée parfois au sein du groupe des résistances par manque de liens avec la réalité et la pratique.
- Il est assez critique envers les personnalités ~~existantes~~ de type conservateur.

IV - the thinker :

le penseur ou le penseur analytique

- Il analyse les challenges, il soupèse consciencieusement et d'un œil critique chaque idée.
- Il a tendance à juger et à catégoriser
- Il est sérieux, consciencieux et résistant et l'euphorie, il garde la tête droite et reste objectif. il
- Il aime les débats et anime de façon constructive la recherche d'alternatives

VI - The company person :

Le pragmatique :

- c'est un organisateur pragmatique qui transpose un plan de mesure en action concrète.

- Il a besoin de buts et de structures clairement formulés, efficaces. Dans le controlling et le Management de processus il se concentre sur ce qui est réaliste et faisable.

- Il travaille toujours d'homme fixé sur le but final.

- Néanmoins il a parfois des difficultés dans des situations complexes et ouvertes.

IV - The networker :

- Il se déplace souvent en dehors de l'équipe à la fois de nouvelles idées de nouveaux développements.

- Il dispose d'une grande quantité de contacts, il est très sociable et ouvert, il enregistre rapidement les idées des autres et a besoin de ce genre d'input pour rester actif.

- Il s'implique rapidement dans les discussions et parle beaucoup.

VI - The team worker :

- Il stimule et soutient les autres membres de l'équipe.

- La communication interne et l'esprit d'équipe, il intègre rapidement les autres et leurs activités puisqu'il est d'un naturel ouvert et confiant.

- Il se concentre dans ses pensées sur le noyau du sujet et sur le maintien de la cohésion de l'équipe.

- Il est très sensible aux ambiances et évite des comportements qui pourraient provoquer des heurts et des résistances.

VIII - The Completer / The finisher :

l'homme ou la femme de l'ombre qui assure derrière le rideau que tout soit correctement fait selon le plan.

- Très consciencieux, vérifient que rien ne soit oublié et que les données du cahier des charges et les standards soient respectés

- Il est très concentré sur sa tâche. il ralentit parfois ou bloque le processus en s'arrêtant dès que quelque chose n'est pas fait à 100% selon les règles établies.

Chapitre 4 : définition des notions de base du Management /

I - Définition et Contenu :

Le Contenu de Management nous amène à distinguer par rapport aux besoins de l'E/se trois variables essentielles :

a - les connaissances : En Management les connaissances se rapportent principalement à la gestion le Management est défini comme étant la conduite et la direction de l'E/se c'est aussi l'ensemble des techniques de gestion, d'organisation d'une affaire d'une E/se.

Le Management couvre donc des domaines aussi variés que la comptabilité générale et analytique la gestion de la production, le finance, le Marketing le Contrôle budgétaire, l'administration du personnel, les relations publiques, l'organisation et la stratégie d'E/se vue la variété des domaines de Management et surtout leur complexité, tous les membres du "Staff" Manageriale d'une E/se ne seraient évidemment être des experts dans toutes les techniques de gestion mais ce qui est primordial c'est que tous du contre maître au président PDG aient des connaissances suffisantes de l'ensemble de ces techniques ceci c'est pour pouvoir chacun à son niveau en user intelligemment et efficacement par l'intermédiaire d'employés et cadres spécialisés.

Ce qui est fondamental aussi c'est que tous ces responsables puissent participer chacun à son poste à la gestion et direction de l'E/se ceci n'empêche pas d'ailleurs que les hauts dirigeants doivent aussi être avertis des techniques particulières qui concernent leurs fonctions spécifiques.

On peut citer à ce niveau des méthodes d'élaborations des stratégies, les techniques et plan à moyen et long termes et d'innovation ou celle touchant l'animation du groupe et rattachés à la psychosociologie.

b. Les aptitudes :

Les aptitudes communes à la direction et la gestion sont multiples il s'agit de disposer d'une capacité pour observer, sélectionner les informations utiles mais aussi déterminer les objectifs, choisir les moyens, motiver le personnel et les différents collaborateurs, communiquer avec eux et surtout décider.

Il s'agit par ailleurs d'avoir l'aptitude d'innover, de diriger, de canaliser et d'organiser le changement. Les aptitudes sont de l'ordre du savoir-faire qui est la résultante de l'apprentissage et de l'expérience : l'apprentissage peut se faire dans des établissements de formation : les cours, les méthodes des ..., les stimulations, les jeux de l'E/se ... Il se fait également à l'intérieur de l'E/se où on peut réaliser une accélération de l'acquisition des aptitudes : méthodes de formation interne, motivation, mobilité des postes, polyvalence, les interims (remplacements), des responsabilités, des postes d'assistant ...

Le perfectionnement des aptitudes apparaît ainsi possible à tout moment de la vie professionnelle.

c. Les attitudes :

Elles sont l'aspect le plus important du Management, elle concerne :

- Les rapports entre les personnes : c'est la dynamique de groupes.
- Les réactions de chacun à l'égard des autres et à l'égard des événements connus par l'E/se.

La gestion des interactions : elles sont la conséquence des expériences accumulées dans la vie courante et à l'intérieur des E/se à l'occasion d'événements normaux ou exceptionnelles.

Ce sont des attitudes des uns et des autres qui commentent les rapports sociaux à l'intérieur des E/se qui conditionnent le climat social du travail qui marque le style de direction qui interviennent dans l'acceptation ou le refus d'une décision.

Ce sont encore les attitudes qui dans un domaine pratique facilite la communication ou la bloque rend fructueux le travail en groupe.

L'ajustement des attitudes dans le sens d'une meilleure ouverture aux autres à leur idées, à leur critique et l'une des nécessités les plus urgentes et les plus ressenties dans l'organisation.

II - Le Management : une adaptation permanente au changement institutionnel historique

L'appellation Management si elle vient des Etats Unis d'Amérique a des racines purement latines elle est composée de : Manus qui veut dire main, et Manégier qui signifie Manœuvrer, conduire et qui donna au 16^{ème} siècle en France le mot "Ménager" ou disposer c-à-d régler avec soin et adresse.

Il est intéressant de constater que tous ces notions se retrouvent dans le principe de manager c-à-d adapter systématiquement les techniques de gestion de l'E/se au condition de l'environnement. Cette définition n'est pas la première qui fut élaborée à partir de la réalité économique, industrielle ou d'épave.

La gestion d'E/se impliquait dans sa nouveauté des formules moins empiriques. On devait s'apercevoir dès les années 1930 quant au d'E/se et de Management les lois de principe étaient souvent débordées par les faits.

Manager implique une activité globale qui met aussi bien en œuvre l'expérience de simple bon sens que la philosophie. L'organisation du travail est la finalité du Management réside dans la part rationnelle de l'activité humaine.

Le Management est une adaptation permanente au changement ne cesse de dire Robert McNamara. Tous évoluent les produits, l'E/se, les hommes il faut jamais s'attacher à cette "notion statique" de perfection, n'était-il à la fin des années 60 ajoutant "ne pas gérer complètement la réalité est dangereux pour la liberté car c'est alors laisser une force autre que la raison façonner cette réalité et cette force peut être une émotion incontrôlée comme la gressivité, l'ignorance, la haine ou simplement l'inertie n'importe quoi donc que la raison mais quelque soit cette force si ce n'est pas la raison qui régit sur l'homme alors il n'accomplira pas tout ce dont il est capable

III - Le Management est un art pragmatique

En Management la rationalité doit se mêler la totalité des ingrédients qui vont faciliter et préparer méthodiquement l'action. c'est la recherche des faits et des données leur analyse, leur mesure et aussi l'intervention des sciences tels que les Math^{ém}, sociologie, psychologie de ce fait

Le Management est fondé sur :

- un état d'esprit.
- une démarche.

→ la maîtrise d'un ensemble de :

- a - Savoirs
- b - Savoir-faire
- c - Savoir-être

Les Théories Managériales :

introduction :

La pensée managériale a connu un essor prodigieux grâce au rapport de recherche multidisciplinaire en Economie, Comptabilité et psychosociologie, Révolution du Management. S'est caractérisée par la contribution des différentes écoles de pensée. pour mieux saisir le concept Management il est nécessaire de passer en revue les différents écoles et les conceptions de l'efficacité sur lesquelles il repose. Généralement ces écoles sont regroupées en trois catégories de base qui convergent toutes vers l'approche systémique.

Chapitre 1 :

Elle est appelée aussi Ecole classique car c'est à partir d'elle apparaît une littérature comme au début du 20^{ème} siècle.

Ce courant est apparu dans un contexte économique, sociologique et intellectuelle particulier. En effet concurremment au déploiement industrielle la volonté de rationalisation des organisations du travail. ~~seul~~ caractère scientifique à partir du début du 20^{ème} siècle.

Afin de produire en abondance et au moindre coût la recherche des principes d'efficacité s'effectue à plusieurs niveaux organisationnels et dans différents pays.

Section 1: Frederic Taylor et l'organisation du travail

Taylor (1856 - 1915) considère que pour obtenir le maximum du Facteur travail il faut une division des tâches. Il veut lutter contre les gaspillages de temps, l'argent et de matières. En ayant recours à une méthode scientifique Taylor est le fondateur de l'O.S.T. Son principal objectif est d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur et pour chaque salarié. Cette prospérité dépend de la productivité de chacun.

Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

- Distinction entre la conception c-à-d ingénieur cadre dirigeant d'une part et l'exécution d'autre part. L'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent des processus opératoires des lois économiques et le travail que doit effectuer l'ouvrier.
- La division du travail : entraînent la parcellisation des tâches. Plus la tâche est simple plus l'apprentissage se fait rapidement.
- L'étude des mouvements et des temps avec l'apparition du Chronométrage.
- the "one best way" : c'est le but Taylorien selon lequel il existe une façon unique de faire un travail.

La manière justement conçue par des concepteurs c'est la façon la plus rationnelle de produire.

Ce présent comme un effort de rationalisation de l'organisation de travail cette conception de l'Homme au travail est celle de l'Homme ~~économus~~ économe par les seules gains monétaires.

Le Taylorisme se prolongera au U.S.A avec le fordisme et le travail à la chaîne.

Mais cette O.ST conduit à de nombreux dysfonctionnement
Comme la mauvaise qualité du travail, puis des grèves,
une grande part de cet dysfonctionnement est due à l'absence
de prise en compte à la fois de l'Homme en tant qu'individu
et de l'Homme faisant partie intégrante d'un groupe social,
Il existe plusieurs exemples industrielles qui ont rompus
avec le modèle Taylorien.

Section 2: Fayol et les principes d'administration

Ses énergies sur l'ingénierie industrielle
en vue de l'utilisation optimale des facteurs de production
le Français Henri Fayol (1841-1925) consacre ses réflexions
au travail de la haute direction, dans son ouvrage "Administration
Industrielle et Générale" Fayol a été le premier à avoir
identifié les six fonctions clés du management, il classe
les activités des E/S en six fonctions :

- 1/ Fonction technique : produire, fabriquer
- 2/ " Commerciale : acheter, vendre.
- 3/ " financière : financement, emprunt, recherche des
ressources
- 4/ " Comptable :
- 5/ " administrative :
- 6/ " de sécurité : assurer aussi bien les autres que les biens

Pour Fayol il faut organiser les tâches quotidiennes avec le
maximum de sécurité en ayant recours à des de communication
entre individus et entre services cela conduit au principe suivants

- Codification des fonctions du chef : planifier, organiser,
Commander, Coordonner et Contrôler.

Fayol conseil par ailleurs d'appliquer avec mesure cette principe quand on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau.

Conclusion \Rightarrow On relève que l'école classique a connu plutôt un échec dans son application.

Chapitre 2 : L'école Sociale.

En réaction à l'échec de l'école classique, l'école sociale apparaît avec essentiellement le mouvement des relations humaines et se développe principalement au USA dans les années [1930, 1940] l'école est représentée par différents auteurs :

Section 1 : L'école des relations humaines

Ce courant débute vers les années 1930 par une prise de conscience profonde des variables psychologiques, profession du milieu industriel lors des recherches professeur ELTON Mayo (1880, 1949) à la Western Electric de Hawthorne à Chicago.

Les conclusions d'étude proposent une conception relationnelle de la situation du travail.

Aux yeux des psychologues industriels la base essentielle de l'organisation renvoie à la cellule sociale du travail ayant son propre dynamisme, ses valeurs, ses buts, ses statuts et ses rôles, le tout opérant de façon plus conforme avec l'organisation formelle.

Au-delà des conditions psychologiques on découvre l'influence considérable que le réseau de relations sociales exerce sur la motivation ; la satisfaction et la productivité du travail. Un train de mesures sociales sont recommandées afin de donner un sens au travail et de développer des sentiments.

positives chez les ouvriers. Ainsi on passe d'une conception de l'homme économique à l'homme social. La contribution de l'école des relations humaines à la pensée du Management est fondamentale. Elle a révélé l'importance des émotions, des réactions du respect humain pour diriger les individus, il a mis l'accent sur l'importance de la communication dirigeant / employé.

Toutefois ce courant ne remet pas en cause les structures formelles et les modes de fonctionnement des organisations, il cherche juste à réduire les tensions psychologiques pour mieux intégrer les salariés à l'E/S :

Section 2 : Les apports de Maslow

Les pyramide de besoins de Maslow

Au lendemain de la II^e guerre mondiale la conception relationnelle du travail prend une nouvelle ^{tenue} ~~tenue~~ en se complétant par les dimensions actualisant et épanouissant, l'économie des sciences sociales se fait de façon accélérée. Les facteurs motivationnels se définissent suivant une échelle stratifiée et ramifiée des besoins.

Selon Maslow la satisfaction des catégories supérieures "estime et actualisation" se réalise par l'exercice d'un travail significatif qui appréciera le rôle social.

Maslow en fait s'est intéressé à la satisfaction des besoins en définissant une hiérarchisation de ces besoins en cinq catégories :

- Les besoins physiologiques
 - " de sécurité
 - " d'appartenance
 - " d'estime
 - " d'accomplissement
- de bas en haut
le top

Ces besoins hiérarchisés doivent être pris en compte et par exemple un besoin de niveau 3 ne peut être satisfait que si ceux des niveaux précédents ne sont totaux.

Chapitre 3: L'école du Comportement.

Dans le prolongement du courant social plusieurs auteurs ont axé leurs travaux sur le comportement des dirigeants pour expliquer les performances des membres de l'organisation. Les théoriciens du comportement estiment que dans le commandement il existe "un style de comportement qui est le meilleur" dans toutes les formes d'organisation, les études des chercheurs de ce courant sont portées sur les différents styles leadership et de supervision et leurs conséquences sur l'attitude et le rendement des travailleurs.

Section 1: Les apports de Lewin

Lewin a identifié trois styles fondamentaux de commandement.

- L'autocrate : le dirigeant donne des ordres qui doivent être exécutés.

On peut cependant trouver un autocrate bienveillant.

- Le démocrate : c'est celui qui prend la décision et qui l'approuve avec les autres membres, il est à leur écoute et il est compétent c'est un système plus efficace car il fait participer les individus.

- Laisser faire : le dirigeant n'a le souci de rien, il essaie d'avoir le moindre contact possible et le moins de décisions possibles.

Désormais, l'E/S n'est plus considérée comme une anti-économie mais plutôt comme une sorte de communauté de destin, on passe d'une conception de l'homme économique

à la conception de l'homme Social.

Section 2: Les travaux de Likert

Likert montre que dans une organisation, les contremaîtres qui ont les meilleures réalisations sont ceux qui concentrent l'essentiel de leur attention sur les aspects humains des problèmes de leurs subordonnés et non sur les tâches et consacrent le plus gros de leur efforts à constituer des groupes de travail efficaces avec des objectifs de réalisation et élevée.

Likert a défini ainsi 4 styles ou systèmes de commandement qui caractérisent différents aspects du comportement des dirigeants :

- système autoritaire exploitant c'est le Management par la peur et la contrainte, la communication "part du sommet vers le bas", les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de la hiérarchie sans consultation.
- Style autoritaire mais paternaliste : C'est le Management par la carotte plutôt que par le bâton mais les subordonnés restent entièrement soumis, les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie seules quelques décisions mineures sont déléguées au niveau inférieur.
- Style Consultatif : le Contrôle est encore situé au sommet mais commence à être partagé avec les cadres moyens et inférieur, les objectifs sont fixés après discussion avec les subordonnés et les décisions opérationnelles sont prises au niveau inférieur de l'organisation.
- Style participatif : La direction fait participer des employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions elle fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec les subordonnés pour les stimuler dans la réalisation de performances.

La communication s'effectue plus facilement dans le sens où tous les dirigeants doivent s'orienter vers un style participatif conforme au système 4 s'ils veulent maximiser la quantité de leurs employés ; Selon ce chercheur l'efficacité des organisations se mesure par la qualité de l'organisation humaine.

Les grands principes en matière d'organisation à retenir de ce mouvement sont les suivantes :

- Décentralisation des pouvoirs et des responsabilités
- La recherche de la participation à tout les niveaux on parle de l'idée que l'individu est mieux lorsqu'il participe il est plus satisfait et peut donc adhérer aux objectifs de l'organisation.
- Valorisation du rôle d'animation du responsable hiérarchique

Section 3: Les apports de Herzberg.

Herzberg distingue que 2 types de facteurs susceptibles d'influencer le comportement de l'individu au travail, les facteurs de motivation. ~~Dans cette optique de~~ c'est la réalisation de soi, les responsabilités le promettent. Les facteurs d'insatisfaction qui correspondent aux conditions de travail, les salaires ou encore les relations sociales appartiennent à des facteurs d'hygiène ne motivent pas les individus.

Pour Herzberg les dirigeants doivent pour mobiliser les salariés rendre leur travail plus intéressant en enrichissant leur contenu et postes de travail.

Dans cette optique de nouvelles formes d'organisation de travail vont être mise en œuvre comme l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches et aussi la direction par objectif.

Certains praticiens ont proposé un type d'organisatⁿ du travail qui combine l'enrichissement et l'élargissement des tâches davantage d'autonomie, la suppression du travail répétitif, un pouvoir de décision élargi ...

En résumé en dehors de la rémunération trois données principales ont été retenues :

- L'accomplissement
- la considération
- le développement individuel.

Section 4 : Les travaux de MC Grégoire

Une théorie du pouvoir : et de l'autorité. MC Grégoire (1906 - 1964) a élaboré l'hypothèse selon laquelle la façon de gérer le personnel repose sur une certaine conception de la nature humaine, cette conception repose sur 2 rôles :

la théorie X suppose chez l'individu au travail le comportement suivant :

- l'individu n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.
- Il a besoin d'être dirigé car il ne prend pas d'initiative et évite les responsabilités, il recherche avant tout la sécurité.

"L'Homme moyen" n'a pas un goût inné pour la responsabilité son besoin fondamental est d'abord celui de la sécurité c'est pour cela que beaucoup d'employeurs dans l'E/S préfèrent avoir des postes de subordonnés au lieu d'assurer des responsabilités. Un système de contrôle de type "Canotte et balton" est le plus adapté pour inciter l'individu à atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La théorie Y suppose à l'inverse que :

- L'individu aime travailler, le travail une source de satisfaction personnelle et d'apprentissage.

- Il est apte à faire preuve de créativité et à prendre des responsabilités, il s'investit dans le travail à condition d'y recevoir des récompenses.

La théorie Y met en avant l'esprit initiative et de responsabilité de personnel dans une E/S.

Beaucoup de dirigeants et notamment les jeunes fondent leurs politiques sociales sur la conviction que le moteur de l'activité humaine repose sur les besoins d'estime et d'accomplissement.

Ainsi lorsqu'on réussit à créer chez l'employé un sentiment de responsabilité celui-ci devient parfaitement capable de se diriger et de se contrôler lui-même.

Par ce billet Mc Gregor pense que les dirigeants peuvent améliorer l'efficacité de l'E/S en cultivant ses valeurs.

Ch 4 : L'école systémique.

Le besoin d'une nouvelle méthodologie qui favorise l'interaction se fait sentir, une interaction dynamique de sciences de base et qui devient de plus en plus impérieuse.

En raison de son objet même qui consiste à intégrer les éléments constitutifs en un tout l'approche systémique fournit ce dénominateur commun qui permet de rallier les diverses disciplines pertinentes au Management.

Cela dépasse largement le cadre de l'E/S puisqu'il a la prétention de s'appliquer à tout système.

Contrairement à la démarche qui étudie l'organisation indépendamment de son environnement le système privilégie l'approche globale.

On examine l'objet on le donne ici l'organisatⁿ immergée dans son environnement en mettant l'accent sur les relations qu'il entretient avec ce dernier et sur les interactions qui relient les éléments qui composent les systèmes.

Parmi ces interactions la démarche systémique insiste sur les rétroactions (feedback) qui peuvent soit désorganiser soit servir à régler le système.

Dans ce courant systémique on peut distinguer deux écoles :

Section 1 : l'école sociotechnique :

Cette école recherche à la fois l'optimisatⁿ de l'organisatⁿ sociale et celle technique du travail. Des chercheurs de l'école sociotechnique "Emery" et "Trist" y constatent que l'organisatⁿ entre 2 sous systèmes :

- Le social et le technique

Le passage d'une organisatⁿ rigide et parcellaire de type Taylorien à une organisation souple et collective qui donne plus d'autonomie aux groupes de travail satisfait à la fois les contraintes techniques et les aspirations des travailleurs.

Comme E/se est un système ouvert qui nécessite d'ajuster l'organisatⁿ aux contraintes techniques, il faut donc accorder de l'autonomie et responsabiliser les individus ou les groupes de travail qui sont confrontés à des tâches variables.

L'organisation doit par conséquent être souple et faire confiance à la capacité des travailleurs à s'organiser et à accepter des changements.

Section 2 : L'école de la prise de décision

Son principal représentant Simon Herbert gérer c'est en fin de compte faire le bon choix mais comment prendre la bonne décision ?

Pour la théorie économique l'individu a un comportement totalement rationnel.

Simon Herbert par son approche interdisciplinaire a appliqué l'économie la psychologie et les outils mathématiques à la prise de décision, il estime au contraire que la rationalité n'est en fait qu'une rationalité limitée. Face à un problème le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale et il s'arrête souvent à la 1^{ère} solution qu'il juge satisfaisante plusieurs raisons sont avancées :

- Le manque d'information : on ne peut pas disposer de toute l'information nécessaire d'autre part le futur est incertain et la recherche d'informations supplémentaires est trop coûteuse et peut parfois prendre beaucoup de temps plus le système et son environnement sont complexes et variés plus il est difficile de piloter le système, il est difficile pour un organe de commande ou pour un décideur d'après A toute la complexité et variété d'un système.

Herbert Simon déduit ainsi l'existence de 2 types de décisions dans les E/S :

- Les décisions programmées qui ont un caractère habituel répétitif. La

→ La paie des salariés, la facturation des commandes.

Ces décisions peuvent faire l'objet d'applications informatiques

- Les décisions non programmées qui ont un caractère non structuré et qui sont très importants pour la vie de l'E/S

→ Décisions d'implantation à l'étranger, le cas de la France "Renault" de s'installer à Tanger méditerranée.
Ces décisions sont de la compétence des dirigeants de l'organisation.

Partie 2 : Comment planifier et manager stratégiquement

Ch1 : La planification d'E/se

Définitions

La planification est la prise d'un ensemble de décisions qui donne une représentation de future de l'E/se et qui aboutit à un plan. Cette prise de décisions est formalisée avec les étapes des intervenants et des moyens.

Le processus de planification se déroule dans le cadre d'un cycle de planification qui se décompose en 4 étapes :

- La définition des objectifs à atteindre
- Les actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs
- L'élaboration de budget (cela consiste à élaborer un budget avec les dépenses et les recettes en plus des responsabilités).
- Contrôler la procédure de planification

Les systèmes de Planification :

La Planification est composée de plusieurs éléments : Les étapes, les procédures, les intervenants, documents, programmation, la nature des objectifs. Ces éléments sont définis selon l'E/se, est le contexte de l'E/se.

Le budget \Rightarrow Il sert à chiffrer le plan des actions en dépenses et recettes, son objectif est de définir d'abord le plan monétaire et les dépenses et les recettes c'est de former à la gestion et à la responsabilité du budget et assurer le contrôle.

Ch 2 : Le Management stratégique

L'évolution de l'environnement a modifié considérablement les bases stratégiques de l'E/se. Cette dernière a modifié son organisation en privilégiant les nouvelles fonctions qui doivent faire face à l'évolution du marché :

- La fonct^o de product^o doit être de plus en plus flexible, réducit^o de l'importance et la durée de l'apprentissage des tâches au profit de la capacité à maîtriser la mise en place des innovations.
- La fonct^o commerciale se développe.
- Le développement des technologies a permis l'introduit^o du cycle de vie du produit.
- Les progrès techniques de gestion budgétaire et comptable (comptabilité analytique) ont permis de mettre en place des centres de profit et de coût dans l'E/se ce qui permet la décentralisation des structures.

Il faut signaler par ailleurs que le concept de management a été énoncé à la fin des années 1970 pour mettre en avant les conditions qui permette à l'E/se de s'adapter à son environnement. Ce dernier est devenu par ailleurs de plus en plus changeant.

Mais déjà en 1965 "Ansoff" avait distingué :

- Les décisions stratégiques portant sur les affaires extérieures de l'E/se en particulier le bien qu'elle produira
- Les décisions opérationnelles il s'agit de la gestion des affaires courantes
- Les décisions administratives

Dans les 1970 "Ansoff" développe le concept de planificat^o stratégiques, il estime que la planificat^o doit de plus en plus tenir compte des turbulances de l'environnement.

A - Les bases de stratégie

- Le concept de stratégie a une origine militaire en effet dans la Grèce Antique le stratège était le chef suprême des Armées. Selon le dictionnaire la stratégie c'est l'organisation de l'ensemble des opérations d'une guerre de la défense d'un pays c'est l'art de combiner des opérations pour atteindre un objectif.

Transposé dans le monde des affaires, le terme de stratégie évoque une situation concurrentielle c-à-d un affrontement et le désir de vaincre.

La stratégie c'est l'ensemble des tâches que remplissent les modes de haute direction et qui aboutissent à définir et à arrêter les grandes orientations, elles s'inscrivent dans du LT (long terme) elle répond à la question : que faire ?!

- La Tactique est l'art de conduire une opération militaire limitée ce sont les moyens qu'on emploie pour atteindre un objectif.

Les Tactiques sont des actions ponctuelles et opportunistes on agit sur le champ en fonction des opportunités et de l'improvisation (التلقائية). La Tactique répond à la question comment faire ?! à ce moment précis compte-tenu des circonstances immédiates.

B - Pourquoi la stratégie ?!

Nous savons que la planification a rencontré ses limites à cause de la modification du changement de l'environnement justement cette évolution de l'environnement peut être retracée de la manière suivante :

- Au début du siècle précédent vers 1900, on avait assisté à un management par le contrôle des écarts observés entre les budgets annuels établis et la réalité. Le rôle joué par le Marketing dans ce type de Management est presque inexistant

- La planification à LT des années 1950 le cadre de référence n'est plus l'année mais d'une durée variée entre 2 et 10 ans le processus implique des projections sur la base de Trend (tendance) (CA) (Coût)....

- Le Management par la planification stratégique des années 1960 les extrapolations utilisées avant ne sont plus fiables des ajustements sont nécessaires quand les Trends observés ne se poursuivent pas.

- Le Management stratégique basé sur la planification n'est plus valable car l'E/s ne peut pas faire face à l'évolution rapide de l'environnement et donc aux contraintes et des opportunités d'où l'importance à nouveau du Marketing stratégique.

Sur le plan Marketing la stratégie porte sur la façon dont l'E/s agit vis-à-vis de sa concurrence sur quel marché ou ses grands marchés avec quel produit en imitation ou en innovation selon quelle séquence c-à-d être le 1^{er} ou attendre que la demande soit établie par d'autre ...

L'originalité de la stratégie réside dans :

- l'importance accordée aux conséquences à LT

- la nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'E/s

- la reconnaissance des rôles variés que peuvent jouer les différents produits marchés.

Le Marketing stratégique consiste à tenter de conquérir un avantage concurrentiel déterminant qui modifie durablement le rapport des forces, il est d'une importance cruciale pour faire face à des environnement changeant il joue un rôle dans le management stratégique.

Ch 3: Le processus de prise de décision.

On peut définir la décision comme un engagement dans une action.
En d'autres termes c'est le signal d'une intention exclusive d'agir.

Processus de prise de décision poursuit plusieurs étapes:

- La phase d'identification
- " de développement de solution
- " de sélection

On peut également distinguer le processus de décision programmé et non programmé.

Le processus de décision peut finalement être classé par ordre d'importance dans l'organisation (E/S) :

A. Décisions opérationnelles:

Cependant leur processus n'est plus élaboré et nécessite un temps de réflexion plus important

C. Les décisions stratégiques :

Ce sont des décisions d'exception aussi mais qui ont un impact important sur

Ex \Rightarrow changer la sipe à servir, introduire un nouveau produit, développer son activité sur l'export, fusionner avec une autre société après des difficultés économiques, délocalisation c-à-d implantation à l'étranger, cas de Renault-France qui s'est planté à Tanger-mar grâce à la délocalisation de Renault France.

Les pratiques managériales actuelles

L'évolution de l'environnement est de plus en plus important du marché a poussé les E/s

L'E/s s'applique sur les acquis de l'OST et intègre les théories psycho-sociologiques qui prennent en considération la motivation du personnel et la dynamique du groupe, l'E/s crée donc des sommes de projet autonomes doté de responsabilité et les décisions se prennent de plus près possible de la base, cette décentralisation généralise les structures Staff and line.

Le Staff une fois libéré des tâches de supervision technique se consacre essentiellement à l'élaboration d'objectifs généraux ce qui a pour conséquence la mise en place de direction par objectif, la fameuse DPO

Le principe :

On peut relever :

- l'employé est à la recherche d'une place clairement définie
- Il veut participer aux décisions affectant ses résultats
- Sa performance peut être considérablement améliorée comme il peut influencer les résultats obtenus
- Il veut un feedback sur la qualité de son travail
- Sa performance peut également être améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats
- Il souhaite un peu de reconnaissance pour sa modeste contribution

On relève deux éléments dont les principes de base :

- Le contrôle de la réalisation des objectifs assimilés sont assurés par \bar{a} h décentraliser selon les modalités en concertation avec la direction.

- La direction protège par une gestion par exception et n'intervient qu'en cas de difficultés graves

La mise en œuvre :

on peut relever les éléments suivants :

- Définition d'une manière exclusive de la mission et l'objectif de l'E/se
- Attribution des objectifs de manière significative qui constitue l'E/se.
- degré d'engagement du personnel à tous les niveaux
- Chaque gestionnaire participe à l'élaboration des objectifs dont il sera responsable
- " " a une autonomie maximum dans l'élaboration des " et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs.

Une fois par les gestionnaire fixent les objectifs et périodiquement ils vérifient la réalisation de ces objectifs. Si ces derniers ne sont pas atteints il faut les manières nécessaires pour leur aboutissement.

Le Management Participatif :

Ce management a la volonté de faire participer les salariés, introduit tout d'abord par le courant des relations humaines et matérialisé en France dans les années 1970, par la volonté de faire participer les salariés aux fruits et au résultat de l'E/se,

Le MP regroupe l'ensemble des nouvelles formes de Management fortement utilisées au Japon, plusieurs valeurs existe dans ce type de Management, en particulier la motivation et la mobilisation des salariés dans un projet commun ~~et~~ partagé. Afin de parvenir à l'excellence par la qualité.

En fait il y a 3 types de participation des salariés à l'E/se :

- La participation au moyen qui est essentiellement une participation aux Capitaux
- " " au processus c'est l'action qui vise à améliorer le fonctionnement de l'E/se
- " " au résultat sous forme de prime ou d'une partie de bénéfice

→ La participation au Processus :

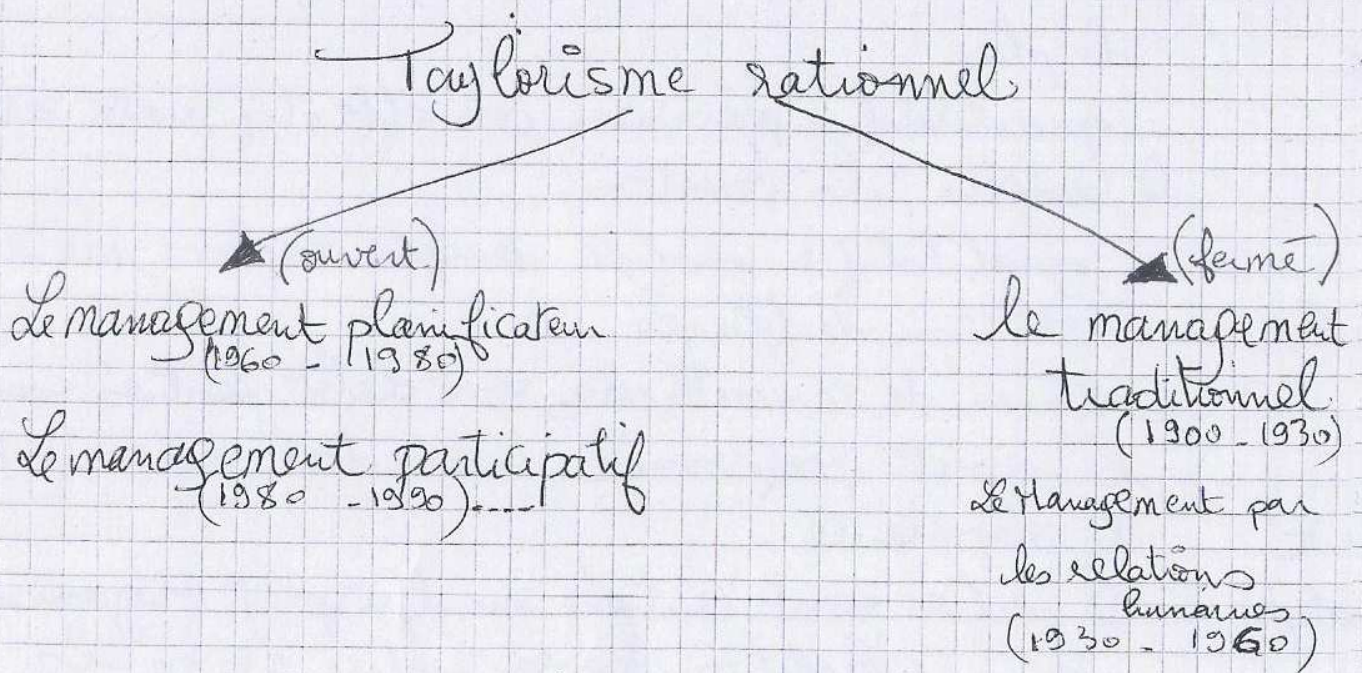
On relève plusieurs éléments :

- l'enrichissement des tâches
- Le Travail en équipe
- La valorisation de l'individu
- une organisation plus souple

Pas ailleurs la communication joue un rôle important dans la diffusion du management.

- à travers un climat quotidien de confiance de dialogue et d'échange entre les salariés et les dirigeants de l'E/S.
- " d'une série d'actions qui vont dans le sens d'une stratégie globale nettement par le billet de format "
- Il faut signaler enfin d'autres types de Management comme le Management Culturel.

Bref rappel de l'évolution historique du Management : (voir cours)



Le management et les ressources humaines.

I - Importance des ressources humaines :

On peut considérer trois grandes étapes dans l'évolution des ressources humaines :

- Avant la seconde guerre mondiale, l'homme n'était pas considéré en tant que tel mais plutôt en tant qu'outil de P^os.

- Après la guerre on prend conscience que l'homme est une ressource qui nécessite une approche spécifique. c'est la fameuse GRH.

- Depuis les années 60 on considère que l'homme doit prendre une part importante dans le développement collectif on parle donc de développement social. La GRH s'occupe fondamentalement de l'homme au travail, elle assure le lien entre le travail à réaliser pour assurer la mission de l'Esse et les hommes qui sont susceptibles d'accomplir ce travail avec efficacité. D'un côté en analyse d'emploi les besoins en compétence de l'autre en analyse les hommes sous l'homme collectif et individuel et enfin on établit l'écart entre le D et O.

On met en place des mécanismes qui permettent d'acquies l'efficience en ressources humaines

on peut retenir comme définition de la GRM.

L'ensemble des activités qui permettent de mettre en intégration le D et O de travail.

Le système de GRH d'une E/S évolue vers une gestion d'emploi de plus en plus sophistiquée ou se différencie le quotidien de la gestion des effectifs et la gestion prospective de l'emploi et des carrières selon une orientation stratégique qui maîtrise les flux humains et du potentiel de son développement.

Les besoins des E/S marocaines par ex de main d'œuvre sont très différents.

- Besoin de main d'œuvre qualifiée très important.
- Besoin de main d'œuvre avec une mobilité interne et de prestations du savoir faire dans le cadre de restructuration.
- La rentabilité de l'investissement humain nettement à cause de la problématique de fidélisation qui devient de + en + nécessaire pour 2 raisons :
 - La difficulté de formation de la main d'œuvre.
 - L'importance du coût de la formation.

Les besoins des salariés sont de 3 types :

- Pour beaucoup il s'agit d'abord de trouver un emploi.
 - Pour certains il s'agit d'une problématique de sécurité vs à - vs de l'emploi.
 - Pour d'autre enfin il s'agit surtout de la question de motivation individuelle de haut niveau.
- Les méthodes de gestion des emplois et des carrières dans les E/s sont très différentes quant à la démarche adoptée et aux objectifs visés sur le plan :
- quantitatif : prévision des effectif, masse salariale de budget, la formation.
 - qualitatif : analyse des futurs emplois, métiers Constitution de filières.

Certaines de ces méthodes sont plutôt centrées sur l'aspect professionnel, individuel ex : le bilan de compétence.

D'autre sont centrées sur l'aspect organisationnel avec une évolution personnalisée : Exe la méthode des plans de développement et carrière.